

# 艺术总监的主要职责

杨世彭

我的现职是香港话剧团的艺术总监，过去在美国也曾有十年时间担任科州莎翁戏剧节（Colorado Shakespeare Festival）的艺术及行政总监，因此想在这里跟各位谈谈「艺术总监」这个头衔及它的主要职责。

艺术总监是职业剧团的灵魂，也是这个团体的艺术事务负责人。一般职业剧团聘请一位艺术总监（Artistic Director）及一位总经理（General Manager），分别主掌艺术及行政事务；但艺术总监是排名在先，因为他往往在演艺界有相当的声望，观众及外界人士想起那个剧团往往联想到那位艺术负责人。一个剧团的盛衰，也往往取决于它的艺术总监是否具有优异的创作力和卓越的艺术视野。

艺术总监的首要任务当然是为那个剧团导戏。通常他在每个剧季执导两至三出戏，有些大剧团的总监每季祇导一至两出戏，小剧团的则须执导三出以上。这位总监必须能导各式各样的戏，从古典作品到近代走红剧，有时还须执导原创剧及音乐剧，因为观众的口味不同，他若是经年累月执导同类型的剧作，不管如何精采，久而久之那个地区的观众就会感觉厌烦了。这个道理正如交响乐团的音乐总监，即使他是诠释贝多芬或华格纳的世界权威，他若连续几年仅仅指挥贝多芬或华格纳的作品，相信他的听众也会有意见的。

艺术总监的次要任务是为他主掌的剧团设计每季的剧目。当今世上绝大多数的总监都会设计一种「平衡性的剧季」，那就是兼顾悲剧、喜剧、正剧、闹剧、古典剧、现代剧、近代剧、创作剧、实验剧、音乐剧等等剧型，希望在每一剧季安排不同性质的剧目，以适合观众不同的喜好。这好比酒楼中一位主掌厨房的大厨，他在设计一份筵席的菜单时要兼顾客人的口味及他手头具备的新鲜材料。通常那份菜单总会包括鸡鸭鱼肉海鲜菜蔬，外加冷盘甜品及水果。菜式要引人，价钱要公道；这位大厨还须不时变换菜单，才能吸引食客经常光顾。经营一个剧团，与经营一家酒楼有很多地方大同小异。

剧团有时会推出一个特别的剧季，就像酒楼偶而也会在特别的情况下推出一席「全鸡宴」或「全蛇宴」。去年是香港话剧团的二十周年，我为之设定一个「全部中国剧」的剧季，以别于我团以往兼顾中国剧及翻译剧的模式。有的总监会设定一个全部实验剧、全部原创剧、或全部莎翁剧的剧季，但这仅是偶然为之的现象而非一般正常的模式。

艺术总监在挑选剧目时，往往受到客座导演的影响；他们建议的剧目，若与整个剧季的构成大致配合，往往就被接纳。我自己就经常先选导演后定剧目。当我选定某几位导演之后，总是先请他们每人提供三至五出他们最拿手的剧目，再从这些剧目中找出比较合适的组成一个「平衡的剧季」。在此情形之下，我自己的首选往往须要「靠边站」。正如大厨看到客席厨师想做一道「龙井虾仁」，即会将自己本来想做的「鸳鸯虾」改成「糖醋鱼」或其他同类菜式，因为在一席酒菜中是不宜安排两道以虾为主的菜式的。因此，艺术总监通常应有较广的「能导剧目」，也就是他的“repertoire”，以便应付上述的特殊需要。

他另一个主要的任务就是聘请客席导演、演员、与设计师。原则上，他应该在剧团财力物力人力允许之下聘请最具声望的演艺高手，能请明星级演员与导演助阵，更能显示他的人脉广本事大。可是星级人物往往不好伺候，他们也会特别忙，价钱也贵。怎能以合理的价钱请到极具声望的星级人物而他 / 她又不会把你的剧团搞得鸡飞狗跳，这往往要靠你的人缘，你本身在行内的「江湖地位」，以及一些运气了。

艺术总监的另一主要任务就是组成一个高质素的演员团及后台技术班子。这些演艺专材须要四处寻觅礼聘，然后保留其中的精锐并适时新陈代谢，不断补充最具天份的血。至于怎样使团中的成员中尽其材，怎样使这群才华横溢但很可能狂放不羁的演艺人材和睦相处，则是书本上课堂里学不到的另一套「艺术」了。

绝大多数的艺术总监还要有能力为剧团筹款。这些工作虽有专人经办，作为剧团首脑的艺术总监也不免须要参加一些筹款餐会、戏服拍卖之类的活动，也往往须要拜访一些可能有兴趣捐献巨款的仕绅，说动他们慷慨解囊。与有钱人打交道往往要仰人鼻息，这些与艺术无关的任务，也是我的同行认为最难完成的工作。我的剧团目前由香港市政局支持经费，我因此成为少数几个不须筹款的艺术总监之一，应该算是极端幸运了。

\* 本文作者杨世彭博士为美国科罗拉多大学戏剧舞蹈系荣休教授，现任香港话剧团艺术总监。